

Formulación de un modelo de negocio para la comercialización de bienes inmuebles
sobre planos

Daniel Valencia Upegui
dvalenciau@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Administración de Empresas (MBA)

Asesora
Ph. D. Luz María Rivas Montoya

Escuela de Administración
Maestría en Administración de Empresas
Universidad EAFIT
Medellín
2018

Contenido

1. Introducción	6
2. Mercado en el sector inmobiliario.....	9
3. Modelo de negocio y propuesta de valor	10
4. Metodología de la investigación	16
5. Hallazgos. Modelo de negocio para la comercialización de bienes inmuebles sobre planos.....	18
6. Discusión.....	26
7. Conclusiones	27
8. Referencias	28
9. Anexo	30

Índice de Figuras

Figura 1. Secuencia lógica de la formulación de un modelo de negocio	11
Figura 2. Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (I).....	12
Figura 3. Segmento de mercado	14
Figura 4. Propuesta de valor	15
Figura 5. El lienzo de la propuesta de valor	15
Figura 6. Ciclo de vida del proyecto inmobiliario	20
Figura 7. El lienzo de la propuesta de valor –comercializador–	23
Figura 8. Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (II)	25

Índice de Tablas

Tabla 1. Bloques del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur.....	12
Tabla 2. Componentes del Lienzo de la propuesta de valor –segmento de mercado– ...	13
Tabla 3. Componentes del Lienzo de la propuesta de valor –propuesta de valor–	14
Tabla 4. Cronología de recolección de información.....	17
Tabla 6. Segmentos de cliente relacionados con la comercialización de bienes inmuebles sobre planos	22
Tabla 7. Propuestas de valor por segmento de mercado.....	23
Tabla 8. Lienzo de la propuesta de valor por segmento	24

Resumen

Este documento presenta la formulación de un modelo de negocio para la comercialización de bienes inmuebles sobre planos tomando como base el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

Para ello se partió de la identificación de los diferentes actores de la cadena de valor de la construcción y de la interrelación directa o indirecta entre ellos con la comercialización de un bien inmueble nuevo. Estas interrelaciones fueron el insumo necesario para hallar los segmentos de mercado y las propuestas de valor respectivas para cada uno.

Para tal fin se realizó una investigación cualitativa basada en entrevistas y observaciones no participantes. El proceso de análisis de la información permitió profundizar en cada uno de los segmentos del mercado: los trabajos, las alegrías y las frustraciones de quienes participan en la comercialización de bienes inmuebles nuevos.

Este documento contribuye con la identificación de los segmentos de clientes protagonistas para la comercialización de bienes inmuebles y con la definición de propuestas de valor relevantes para ellos. Además, ayuda a la reagrupación de quince actores de la cadena de valor de la construcción en cuatro segmentos relevantes: comercializador, diseñador, ejecutor y cliente. El detalle de los trabajos y las alegrías y las frustraciones de estos segmentos de clientes permitieron el planteamiento de propuestas de valor que alivian las frustraciones de los segmentos de clientes identificados y, por tanto, se incrementan las posibilidades de acierto sobre el valor ofrecido por la empresa, dado que los productos o servicios podrán ser diseñados para atender aquello que es relevante para el cliente.

Palabras claves: modelo de negocio, modelo Canvas, propuesta de valor, segmento de mercado, cadena de valor, bienes inmuebles.

Abstract

This document presents the formulation of a business model for blueprint real estate commercialization based on the Canvas model by Osterwalder and Pigneur (2010).

For this, it took as a departure point the identification of the different actors in the value chain of the building industry and the direct or indirect interrelation between them with the commercialization of a new property. These interrelations were the necessary input to find the market segments and the respective value propositions for each one.

For this purpose, a qualitative research was carried out based on interviews and non-participant observations. The process of analyzing the information allowed deepening in each of the market segments: customer jobs, gains and pains of those involved in the commercialization of new real estate properties.

This document contributes with the identification of the main client segments for the commercialization of real estate and with the definition of relevant value propositions for them. In addition, it helps the regrouping of fifteen actors in the construction value

chain into four relevant segments: marketer, designer, executor and client. The detail of the customer jobs, gains and pains of these customer segments allowed the proposal of value propositions that alleviate the frustrations of the identified customer segments and, therefore, increase the chances of success on the value offered by the real estate company, since the products or services can be designed to attend to what is relevant to the client.

Keywords: Business model, Canvas model, value proposition, market segment, value chain, real estate.

1. Introducción

Por definición, todo modelo de negocio busca obtener utilidades. Por esta razón, toda empresa se formula constantemente la pregunta acerca de cómo lograr este objetivo de la forma más eficiente y sostenible. Es así como las organizaciones se ven abocadas a redefinir o actualizar su estrategia como respuesta al comportamiento fluctuante del mercado y el entorno. Aunque bastante obvia, tal aseveración acarrea una gran cantidad de variables relacionadas con la generación de ingresos en las empresas. Precisamente por esto es necesario diseñar modelos de negocio que comprendan las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Hace 40 años, Peter F. Drucker (1980), precursor de la gestión de la empresa moderna, indicó que el propósito de una compañía es crear clientes, por lo que el único centro de beneficios de una compañía es su clientela (Drucker, Hesselbein y Kuhl, 2016). Ya en el siglo XXI, Amit y Zott (2001) definen el modelo de negocio como un sistema de actividades que realiza una organización para hacer negocios identificando las necesidades del mercado y enfatizando la creación de valor como respuesta a estas necesidades. Magretta (2002), por su lado, lo define desde la perspectiva de tres interrogantes: ¿quién es el cliente?, ¿qué valora? y ¿cómo se aporta valor al cliente? (2002). Así pues, los autores anteriores concuerdan en dos variables fundamentales por considerar en un negocio: el cliente y la propuesta de valor.

Tomando como base del negocio al cliente y la propuesta de valor, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen un instrumento para la generación de modelos de negocio: el *modelo Canvas*, que relaciona ambas variables y las complementa con otras en el contexto interno y externo de la organización. Para esto han diseñado un lienzo de nueve bloques en los que se destacan principalmente el segmento de mercado y la propuesta de valor. El gran aporte de estos autores es que lograron sintetizar en un breve esquema un modelo de negocio; asimismo, que consideraron dentro de dicho esquema los costos claves en los que se debe incurrir para el desarrollo de la propuesta de valor y los ingresos recibidos tras la entrega de dicha propuesta (2010).

El objetivo general del presente trabajo es el diseño de un modelo de negocio que integre las propuestas de valor de los diferentes segmentos de clientes identificados en la cadena de valor del sector de la construcción para la comercialización de bienes inmuebles sobre planos. Para lograrlo fue necesario inicialmente identificar los diferentes actores que participan en dicha cadena, y posteriormente agruparlos por segmentos según los trabajos de cada uno, así como por sus frustraciones y alegrías. Por último, se plantearon las propuestas de valor para cada segmento de mercado y se formuló el modelo de negocios con el uso del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

El planteamiento del objetivo general fue motivado por el dinamismo económico que genera el sector de la construcción en el país, específicamente el de las edificaciones. Este sector se ha visto bastante afectado por factores exógenos como las fluctuaciones en los ingresos producto del petróleo en 2017, así como por otras variables como el incremento en los tiempos de compra de vivienda, el prolongando período de preventa – que disminuye los ritmos de creación de valor– y, por otro lado, el creciente volumen de

oferta disponible (Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, 2018). El índice de rotación, calculado como el número de unidades de vivienda nuevas ofrecidas mensualmente frente al promedio trimestral de unidades de vivienda nuevas vendidas permite determinar el número de meses que permanece una vivienda en el mercado sin ser vendida. En Colombia se ha presentado un incremento de este indicador, al pasar de 6,5 meses en abril de 2016 a 7,6 meses en abril de 2017: 1,1 meses; se resalta, entonces, que un aumento considerable de este indicador puede tener consecuencias importantes en la economía nacional y que es un factor de riesgo que debe ser atacado (Colombia, Banco de la República, 2017). El panorama esperado para 2018, aunque incierto, supone un mejor escenario, debido a las políticas en la disminución del costo crediticio, el incremento en los salarios reales, la recuperación de la confianza y la dinamización esperada en el inventario de la vivienda (Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, 2018).

Por otro lado, el mercado de oficinas también hace parte de dicho sector y mueve grandes volúmenes de inversión. Según la firma Cushman & Wakefield (2017), en 2017 se construyeron alrededor de 700 millones de metros cuadrados de oficinas en todo el mundo, los cuales, se pronostica, sean entregados entre 2018 y 2019; este comportamiento se debe a condiciones macroeconómicas favorables para las grandes ciudades.

A pesar de que la actividad económica se ha resentido en los últimos años, los niveles de empleo y el crecimiento en los países emergentes han estado en auge. En Colombia, el comportamiento no ha sido distinto, pues la construcción de oficinas en los últimos diez años ha representado el 16,4 % de las construcciones no residenciales, siendo el segundo uso con mayor participación después del comercio. 2014 representó el período con mayor número de metros cuadrados proyectados para la construcción de oficinas, con 1,2 millones de metros cuadrados; sin embargo, la reducción en la dinámica económica del país en los últimos años ha afectado considerablemente la construcción de estas, pues 2016 cerró con un volumen de 831 000 metros cuadrados, lo que representa una caída del 6,3 % con respecto a años anteriores. Por otro lado, 2017 cerró con 329 000 metros cuadrados, cifras similares a los años anteriores a 2014 (Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, 2017).

Contrario a lo que se piensa por la reducción en el área de proyectos en construcción, los metros cuadrados de área culminada se han incrementado en el 35 % con respecto a 2016; esto indica que, en promedio, el ritmo de entrada de proyectos en los últimos años ha permanecido intacto pese a la desaceleración económica. Según el Dane (citado por la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, 2017), se evidencia que en el país hay alrededor de 2,1 millones de metros cuadrados en proceso constructivo, con el consiguiente valor agregado al sector inmobiliario.

A causa del crecimiento en la oferta en el sector inmobiliario y del interés que suscita esta actividad en el autor de este trabajo, se presentan los resultados de una investigación cualitativa que identifica los actores que participan directamente en el proceso de diseño y construcción de un proyecto inmobiliario, para clasificarlos dentro de un segmento de mercado específico según su función dentro de la comercialización del inmueble. De los cuatro segmentos detectados se pasa luego a la identificación de los

trabajos, las alegrías y las frustraciones de cada uno de ellos por medio del método de la propuesta de valor, para describir las falencias de cada segmento, con el fin de crear valor con el instrumento del mapa de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015).

De este modo, el trabajo comienza con una fase de *exploración* en la cual se analiza la cadena de valor de la construcción para identificar todos los posibles actores que se encuentran relacionados directa o indirectamente con la comercialización del bien, con el fin de dar a conocer un listado general de los perfiles de la construcción. A continuación, en la fase de *focalización* se recolectan los datos a partir de diez entrevistas a diferentes actores, entre los que se encuentran principalmente diseñadores, directores de obra y vendedores; y de cuatro observaciones no participantes, dos de ellas en sala de ventas y las otras dos en comités técnicos de diferentes proyectos inmobiliarios. Conocer estos segmentos facilitó su agrupación según su rol en el proyecto. Posteriormente, en la fase de *profundización* se detallan los trabajos, las alegrías y las frustraciones de cada segmento, y de allí se generan las propuestas de valor relevantes para cada segmento de mercado. Por último, tomando como insumo estas propuestas de valor y los segmentos de clientes, se procede a plasmarlas en el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) para construir un modelo de negocio que relacione dichas propuestas y permita comercializar bienes inmuebles sobre planos de manera diferencial.

Así pues, se identificaron diecisiete actores: inversionista, arquitecto, ingeniero estructural, ingeniero electricista, ingeniero hidrosanitario, ingeniero mecánico, interventor, programador de obra, presupuestador de obra, proveedor, director de obra, residente de obra, contratista, constructor, vendedor, comprador y usuario, que se agruparon en cuatro segmentos de mercado basados en los trabajos, las alegrías y las frustraciones comunes, dando paso a los siguientes perfiles: comercializador, diseñador, ejecutor y cliente, cada uno con una propuesta de valor específica, para, finalmente, desarrollar el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) y dejar formulado el modelo de negocio.

2. Mercado en el sector inmobiliario

La demanda de bienes raíces crece a razón del aumento poblacional. El número de empresas dedicadas a la construcción y venta de este tipo de bienes en Colombia se incrementa cada vez más, y todas están dadas a la carrera de abarcar una mayor cuota de mercado afinando sus estrategias (Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, 2017). La estrategia competitiva de liderazgo en diferenciación juega un papel determinante; sin embargo, la estrategia de liderazgo en costos se ha configurado como el camino principal por el que optan la mayoría de las empresas, que tratan de reducir al máximo los costos de diseño y construcción a razón de ahorros en la contratación, la mano de obra, la ubicación del proyecto y los acabados, entre otros.

Las empresas constructoras e inmobiliarias hacen grandes esfuerzos por atraer clientes y mostrar sus proyectos. Generalmente se utilizan métodos de representación gráfica como imágenes fotorrealistas y video recorridos virtuales en etapas tempranas de la comercialización del bien inmueble, que se publican en revistas, páginas web, redes sociales y televisión; sin embargo, este hecho genera una relación impersonal entre vendedor y comprador. De esta manera, las inmobiliarias y constructoras optan por construir apartamentos modelos y salas de venta que relacionan de manera directa ambas partes, incurriendo en costos adicionales.

Del mismo modo, la venta sobre planos se ha vuelto una herramienta muy utilizada por las inmobiliarias, puesto que permite, con una inversión mínima, mostrarle al cliente lo que será su proyecto; sin embargo, esta estrategia no deja dar plena garantía de la construcción de los espacios que allí se muestran. Este es un factor generador de molestias, descontentos o frustraciones del comprador del bien, puesto que, además de no recibir un producto idéntico al ofrecido, no puede apelar a una garantía o hacer reclamo alguno.

3. Modelo de negocio y propuesta de valor

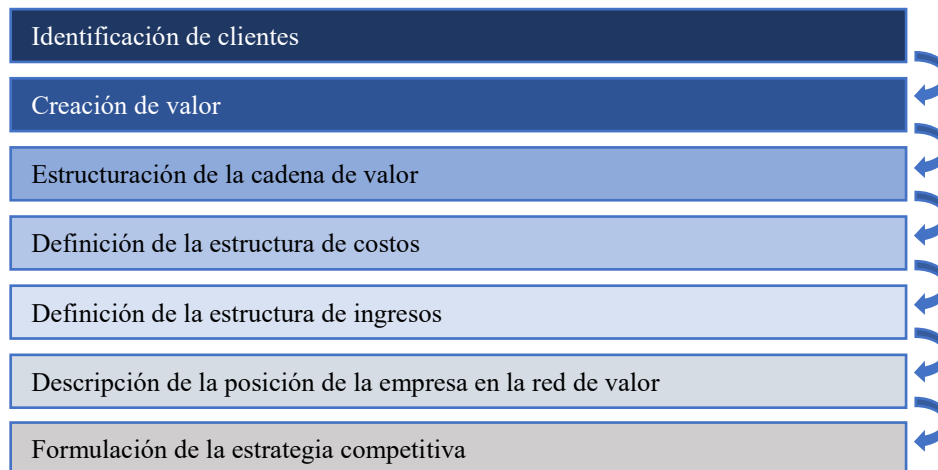
Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) definen los negocios como la actividad de proveer bienes y servicios alrededor de aspectos financieros, comerciales e industriales, así como unidades organizacionales que hacen parte de la estructura de una empresa que debe ser administrada estratégicamente por un líder encargado de velar por su desempeño económico. Esta unidad organizacional de negocio se define bien sea por una línea de producto, un servicio, una región o un segmento de mercado, entre otros factores (Aaker y McLoughlin, 2009). El concepto en sí puede llegar a ser bastante diverso, pues desde su etimología la palabra negocio proviene del latín *negotium*, que significa aquello que es “objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés” (Real Academia Española, 2014). Así pues, todas estas definiciones concuerdan en que un negocio hace parte de una actividad comercial que busca beneficiar a las partes involucradas tras intercambiar productos o servicios. Una organización puede tener entonces una o más unidades de negocio relacionadas entre sí, bien sea horizontal o verticalmente; en este sentido, una empresa debe decidir –desde la estrategia misma– con cuántas unidades de negocio debe operar (Aaker y McLoughlin, 2009).

En las organizaciones, toda unidad de negocio debe estar acompañada de un modelo que establezca la estrategia acerca de cómo ha de obtenerse beneficio tras la venta del producto o servicio ofrecido en un contexto dado. La definición más sencilla de modelo de negocio podría darse tras plantear la pregunta ¿cómo se piensa ganar dinero? Drucker (1999), además, lo define de manera general como la forma o el método en que la empresa lleva a cabo su negocio. Por su parte, Amit y Zott (2001) lo definen como un sistema de actividades que realiza una organización para hacer negocios, más precisamente identificando las necesidades del mercado y enfatizando la creación de valor para todos los miembros de dicho sistema. Por otro lado, teniendo a Drucker como referente, Magretta (2002) define el modelo de negocio desde varios interrogantes: ¿quién es el cliente?, ¿qué valora? y ¿cómo se puede aportar valor a dicho cliente? Así, Amit, Zott y Magretta coinciden en identificar, en primer lugar, el segmento de mercado y sus necesidades y, posteriormente, enfatizan en la creación de valor.

Desde una óptica funcional, Chesbrough y Rosenbloom (2000) incluyen más conceptos al identificar unos pasos que arrojan luces adicionales a la definición y puesta en marcha de un modelo de negocio. Para estos autores, los componentes de un modelo de negocio se inician a partir de hallar los segmentos de clientes para identificar las propuestas de valor; además, añaden lo siguiente: 1) definir la estructura de la cadena de valor; 2) definir la estructura de costos; 3) definir la estructura de ingresos; 4) describir la posición de la empresa en la red de valor, y 5) formular la estrategia competitiva.

En la Figura 1 se muestra el proceso descrito.

Figura 1. Secuencia lógica de la formulación de un modelo de negocio



Fuente: elaboración del autor a partir de Llorens Bueno (2010: 5).

Las definiciones anteriores y sus conceptos han ido madurando en la medida en que las empresas van requiriendo claridad, practicidad y aplicabilidad del modelo de negocio; por tanto, se espera que la formulación previa del modelo de negocio facilite la definición de la estrategia competitiva de las empresas, es decir, la manera como lograrán sus ventajas competitivas en el mercado. Según Porter (1980), la ventaja competitiva está estrechamente relacionada con el valor que una empresa genera, en especial aquel que otorga beneficios mayores o únicos con respecto a la competencia. Debido a esto, las empresas cada vez más se reestructuran y redefinen sus estrategias buscando ser más competitivas en un medio globalizado y tecnológico donde la diferenciación en los costos tiende a dejar de ser una solución.

En este sentido, Osterwalder y Pigneur (2010) ofrecen una guía que puede aplicarse a cualquier tipo de empresa para generar modelos de negocio a la medida, identificando cuatro áreas principales que se deben considerar en un negocio: propuesta de valor, estructura interna, mercado y fuentes de ingresos y egresos, las cuales se subdividen a su vez en nueve bloques. De igual forma, conservan algunos de los aspectos descritos por otros autores, pero el valor agregado que ofrecen es la interrelación que existe entre cada bloque y cómo estos bloques giran en torno a la propuesta de valor.

En la Figura 2 se muestran los nueve bloques en sus respectivas áreas.

Figura 2. Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (I)



Fuente: elaboración del autor a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

En la Tabla 1 se describe cada uno de los bloques.

Tabla 1. Bloques del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur

Área	Bloque	Descripción
Mercado	Segmento de mercado (SM)	Define los diferentes tipos de clientes sobre los cuales debe enfocarse el negocio; en este sentido, es esencial identificar cuáles son las alegrías, las frustraciones y los trabajos de las personas, los cuales serán el foco de estudio para, posteriormente, poder brindar una propuesta de valor adecuada.
	Relaciones con clientes (RCI)	Define el tipo o tipos de relación que establecerá la empresa con los segmentos de mercado seleccionados.
	Canales (C)	Define el canal o canales por los cuales se hará llegar al segmento de mercado la propuesta de valor del negocio.
Estructura interna	Asociaciones claves (AsC)	Identifica la red de proveedores y los socios necesarios para desarrollar la propuesta de valor.
	Actividades claves (AC)	Define las acciones más importantes en las que debe incurrir el negocio para el desarrollo de la propuesta de valor.
	Recursos claves (RC)	Define los activos necesarios que debe tener el negocio para el desarrollo de la propuesta de valor.
Fuentes de ingresos y egresos	Estructura de costes (EC)	Define los costos necesarios que implican el desarrollo de la propuesta de valor del negocio.
	Fuentes de ingreso (FI)	Establece los ingresos que ha de recibir el negocio, producto de la comercialización de la propuesta de valor.
Propuesta de valor	Propuesta de valor (PV)	Describe los bienes o servicios que ofrece el negocio a un segmento de mercado determinado. Como bien se observa, los anteriores bloques están estrechamente relacionados con la propuesta de valor, ya que la empresa depende de las ventajas que logra ofrecer con respecto a otros competidores para asegurar que los clientes se inclinan por el bien o servicio ofrecido.

Fuente: elaboración del autor a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

En definitiva, un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos cuya relación permite expresar la lógica de creación y captura del valor económico del negocio en una empresa específica; del mismo modo, un modelo de negocio describe el valor que la empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes mediante la comercialización rentable y sostenible de dicho valor. Es importante tener presente que los modelos de negocio no han de ser siempre los mismos ni tampoco únicos, pues el modelo utilizado por dos empresas que ofrecen el mismo bien o servicio difícilmente es idéntico en ambas. También resulta importante considerar que un modelo de negocio responde a un contexto dado: si este cambia, el modelo de igual forma lo hace. En la naturaleza de los modelos de negocio se considera también su obsolescencia, o, en su defecto, la adaptación y reestructuración al cambio (Osterwalder, 2004).

Como fue mencionado en relación a los bloques presentados por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014), en el modelo Canvas existen dos de ellos que, sin lugar a dudas, son la razón de ser de un negocio: el segmento de mercado y la propuesta de valor. Dichos bloques están estrechamente relacionados, pues la propuesta de valor que ofrece un negocio debe ser la consecuencia de un amplio análisis del segmento de mercado, haciendo hincapié en los trabajos de estos bloques, las alegrías y frustraciones (2014).

Las ideas de negocio suelen surgir de una mirada analítica sobre el comportamiento de las personas en un entorno dado. Por eso es necesario identificar aquello que les genera felicidad, confianza y tranquilidad –entre otros beneficios–, así como lo que les genera inconformidad, rabia o frustración. Osterwalder *et al.* (2014) ofrecen una herramienta denominada el *Lienzo de la propuesta de valor*, que complementa al modelo de negocio, que se enfoca en el segmento de mercado y la relación que este bloque tiene con la propuesta de valor. El principal aporte de esta herramienta es poder ampliar los detalles sobre cómo una empresa crea valor para los clientes al conocer aquello que es relevante para ellos.

Para esto se determina el perfil del cliente a partir de los criterios que se muestran en la Tabla 2.

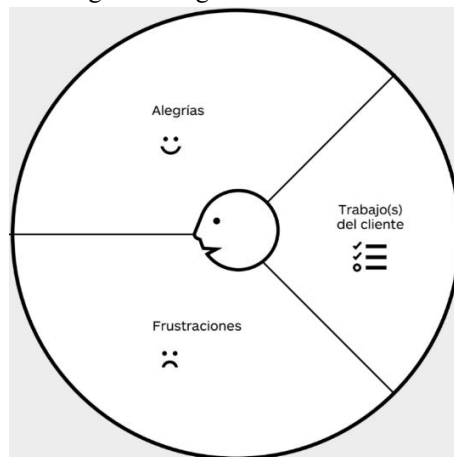
Tabla 2. Componentes del Lienzo de la propuesta de valor –segmento de mercado–

Trabajos del cliente	Son aquellas actividades en las que incurren las personas para llevar a cabo su vida diaria; en esencia son las necesidades y los problemas que comúnmente enfrentan para desarrollar una tarea específica, de las cuales se puede encontrar una oportunidad de negocio.
Frustraciones	Describen todo aquello que aqueja, molesta o irrita a los clientes al intentar resolver una tarea o, en su defecto, que impide conseguirla.
Alegrías	Describen los resultados y beneficios esperados de parte del cliente con respecto a la realización de una tarea; de igual forma, representan las expectativas positivas, que pueden ser alegrías necesarias, esperadas, deseadas e inesperadas tras la compra de un bien o servicio.

Fuente: elaboración del autor a partir de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014).

En la Figura 3, Osterwalder *et al.* (2014) pretenden que se plasmen los trabajos, y a partir de allí se identifiquen las alegrías y frustraciones para cada segmento de mercado específico.

Figura 3. Segmento de mercado



Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014: 61).

Posterior al estudio sobre el perfil del cliente, sigue el estudio el mapa de valor, que consiste en identificar los bienes y servicios que constituyen la propuesta de valor del negocio, los cuales solucionan, ayudan y satisfacen los trabajos que debe realizar el cliente para el desarrollo de una actividad específica; del mismo modo, alivian las frustraciones y acrecientan las alegrías del cliente.

Similar al diagrama anterior, existe el diagrama o plantilla del mapa de valor compuesto por tres segmentos: productos y servicios, creadores de alegría y aliviadores de frustraciones, que se muestran en la Tabla 3.

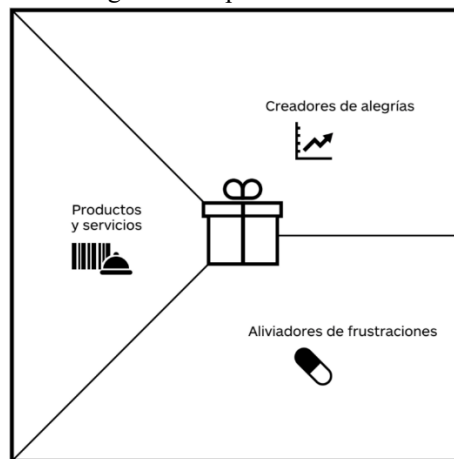
Tabla 3. Componentes del Lienzo de la propuesta de valor –propuesta de valor–

Aliviadores de frustraciones	Describen cómo los productos y servicios ofrecidos por el negocio alivian frustraciones específicas de un segmento de mercado. Buscan eliminar o reducir molestias a la hora de resolver un trabajo.
Creadores de alegrías	Describen cómo los productos y servicios ofrecidos por el negocio crean alegrías para un segmento de mercado generando beneficios esperados, deseados o inclusive inesperados.
Productos y servicios	Describen los productos y servicios generadores de valor que atacan directamente las frustraciones y las alegrías relacionadas con los trabajos del cliente.

Fuente: elaboración del autor a partir de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014).

En la Figura 4 se muestra mapa de valor, que, al igual que la Figura 3 –el perfil del cliente–, debe ser diligenciada tras un buen análisis que dé respuesta a las necesidades del cliente.

Figura 4. Propuesta de valor

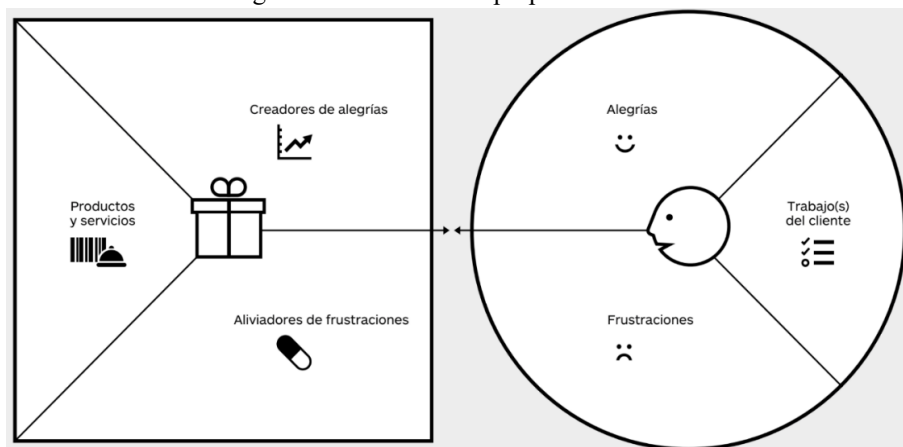


Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014: 61).

En definitiva, Osterwalder *et al.* (2014) relacionan estos dos diagramas basados en la tercera Ley de Newton sobre el principio de acción y reacción (Cicardo, 1974), donde la acción en este caso son las alegrías, frustraciones y trabajos del cliente, para los cuales debe existir por parte del negocio una reacción, como lo son los creadores de alegría, los aliviadores de frustraciones y los productos y servicios.

En la Figura 5 se muestra el diagrama completo que permite diseñar la propuesta de valor (Osterwalder *et al.*, 2014).

Figura 5. El lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014: 61).

A partir de las definiciones de modelo de negocio de los autores anteriormente referidos, así como de la observación de las relaciones entre el cliente y la propuesta de valor, se optó por tomar la propuesta de Osterwalder y sus seguidores (Osterwalder y Pigneur, 2010; Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014) como el referente o marco de análisis que guiará la formulación de un modelo de negocio articulador de las propuestas de valor para los diferentes segmentos de clientes de la cadena de valor de la construcción relacionados con la comercialización de bienes inmuebles sobre planos.

4. Metodología de la investigación

Para llevar a cabo el presente estudio, inicialmente fue necesario identificar los diferentes actores que participan de manera directa o indirecta con la comercialización de bienes inmuebles sobre planos. El criterio de selección de los actores surge tras dividir el ciclo de vida de un proyecto inmobiliario en cinco etapas: identificación, diseño, construcción, operación y reinversión o desmantelamiento, las cuales, a su vez, se subdividen en fases; así pues, se encuentran las siguientes: iniciativa, idea, pre-factibilidad, factibilidad, diseños detallados, ejecución, puesta en servicio, posventa y renovación o demolición, respectivamente –v. la Figura 6–.

Los actores aparecen en cada fase según su rol en el proyecto inmobiliario, y están estrechamente relacionados con las etapas de construcción de tal forma que en la etapa de identificación participan los interesados en desarrollar un proyecto inmobiliario; en otras palabras, y en concordancia con dicha etapa, son aquellos que identifican una oportunidad de negocio e invierten en ella. Siguiendo esta misma línea, en la etapa de diseño se encuentran los diseñadores del proyecto en todas sus disciplinas; cabe resaltar que aunque los diseñadores no se encargan de la comercialización, sí se ven directamente afectados por las decisiones de compra del cliente final. Por otro lado, en la etapa de construcción se encuentran los ejecutores de la obra, encargados de materializar los diferentes diseños, y, por esta razón, también son importantes para la comercialización del bien inmueble; en efecto, desempeñan un papel fundamental en la calidad del inmueble, y, por ello, en la satisfacción del cliente. Por último, en la etapa de operación se destaca la participación de diseñadores y ejecutores por igual dependiendo de la situación. La etapa de reinversión y desmantelamiento, aunque importante en el ciclo de vida, no es de especial interés por parte del autor del presente documento.

Lo anterior hace referencia al primero de tres momentos: exploración, focalización y profundización (Galeano, 2013), que consistió en el análisis de la cadena de valor de la construcción de bienes inmuebles para identificar las etapas principales que la componen y, de esta forma, lograr un primer acercamiento a la definición de los segmentos de clientes, para reconocer de manera general los diferentes actores de la cadena de valor de la construcción.

En el segundo momento (focalización), a partir de una investigación cualitativa, se precisaron las ideas y creencias, para lo cual se utilizaron técnicas de recolección de datos como entrevistas (10) y observaciones no participantes (4) –mostradas en la Tabla 4–, que permitieron reconocer los segmentos de clientes más relevantes para el modelo de negocio de la comercialización de bienes inmuebles sobre planos.

Tabla 4. Cronología de recolección de información

Fecha	Técnica de recolección de información	Tipo/Perfil	Duración [horas]
12/08/2017	Entrevista	Comprador/Usuario 1	0,5
12/08/2017	Entrevista	Comprador/Usuario 2	0,5
12/08/2017	Entrevista	Comprador/Usuario 3	0,5
17/08/2017	Entrevista	Director del departamento de posventa	1
01/09/2017	Observación no participante	Comité directivo	2
10/09/2017	Entrevista	Director de obra 1	1
17/09/2017	Observación no participante	Sala de ventas	2
17/09/2017	Observación no participante	Feria de bienes inmuebles 1	1
24/10/2017	Entrevista	Director del departamento de ventas	2
01/10/2017	Entrevista	Director de obra 2	3
03/03/2018	Observación no participante	Feria de bienes inmuebles 2	4
03/03/2018	Entrevista	Director de mercadeo y ventas	0,5
03/03/2018	Entrevista	Gerente general	1
03/03/2018	Entrevista	Ejecutivo de mercadeo	1

Fuente: elaboración del autor.

Las observaciones no participantes fueron para el autor las encargadas de sentar las bases sobre el criterio de selección e identificación de los segmentos de mercado. En este sentido, dos de estas observaciones se realizaron en ferias inmobiliarias de Medellín, pero fueron las observaciones del comité directivo y la de sala de ventas las más importantes, pues estas dos representan, en el ciclo de vida del proyecto inmobiliario, los puntos extremos de la línea de tiempo. De allí es de donde surgen las etapas y fases del ciclo de vida del proyecto inmobiliario.

Por último, en el tercer momento (profundización) se tomó como insumo la información recolectada y posteriormente se procedió a analizar los datos utilizando las herramientas de perfil del cliente y de mapa de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014: 61), con el fin de elaborar las diferentes propuestas de valor para cada segmento del mercado y con ello formular el modelo de negocio a partir del modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010).

5. Hallazgos. Modelo de negocio para la comercialización de bienes inmuebles sobre planos

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, una vez identificada la cadena de valor de la construcción y su relación con la comercialización de bienes inmuebles sobre planos, se identificaron los actores de esta cadena de valor y el rol que cada uno cumple en las etapas del proceso de creación de valor, tal como se presenta a continuación.

En primer lugar se encuentra la etapa de identificación, que consiste en la iniciativa de un *inversionista* para desarrollar un proyecto inmobiliario. Esta iniciativa puede provenir de una inmobiliaria, una constructora, o una persona natural. En este punto es importante señalar que ni los aspectos normativos del POT¹ ni su relación con los proyectos inmobiliarios son objeto de investigación del presente trabajo.

En relación con la iniciativa de la inmobiliaria, constructora o persona natural, y que de ahora en adelante se denominará la *iniciativa* de un inversionista, se reconocen a partir de las entrevistas unas conversaciones iniciales con el *arquitecto*, que tiene la obligación de interpretar la idea de dicho inversionista para plasmar en esquemas la volumetría del proyecto con sus respectivos usos (vivienda, oficina o comercio, entre otros). En este punto hay un ciclo constante de diseño y ajuste que busca un equilibrio entre el diseño y la viabilidad financiera del proyecto. Una vez se establece una conciliación entre estos aspectos, se da el primer momento de comercialización. El inversionista hace un llamado a otros inversionistas o allegados para que estos sean los primeros en comprar los inmuebles. Tras esta primera venta, el proyecto comienza a capitalizarse permitiendo cubrir los gastos pre-operativos. Cabe resaltar que en esta primera venta hay un alto nivel de confianza de parte de los compradores hacia el vendedor, pues la negociación está basada en una idea.

Finalizada la etapa de identificación de un posible proyecto inmobiliario, se inicia la etapa de diseños, dividida en dos fases: pre-factibilidad y factibilidad, en las cuales entran en acción otros actores. Tanto el arquitecto como el inversionista continúan siendo parte esencial, y a ellos se unen el *ingeniero de suelos* y el *ingeniero estructural*, encargados de los estudios previos del proyecto y de ratificar su viabilidad técnica en la fase de pre-factibilidad.

Posterior a esta fase comienza el diseño conceptual, comúnmente llamado *ingeniería conceptual*, en cabeza de los actores anteriores y de los diseñadores técnicos de las redes del proyecto –*ingeniero electricista*, *ingeniero hidrosanitario* e *ingeniero mecánico*–; y, de igual forma, participan el *interventor*, el *programador* y el *presupuestador*. Todos ellos se encargan de llevar los diseños a una etapa más avanzada, regida por la conciliación entre la viabilidad técnica y financiera del proyecto, dando paso a un segundo momento de comercialización del inmueble, el cual, en mayor medida, es el objeto de estudio de la presente investigación. Por lo general, esta comercialización se

¹ El POT, o Plan de Ordenamiento Territorial, es una herramienta técnica que rige la planeación y el ordenamiento territorial de los municipios de Colombia, y vela por establecer leyes claras en los ámbitos económico, ambiental, urbanístico y social alrededor de la construcción.

da sobre planos, y, en el mejor de los casos, sobre un apartamento modelo de las diferentes tipologías que componen el proyecto. Es en este momento cuando, en la mayoría de las veces, el inversionista hace un gran esfuerzo por lograr el punto de equilibrio dando pie a la siguiente etapa.

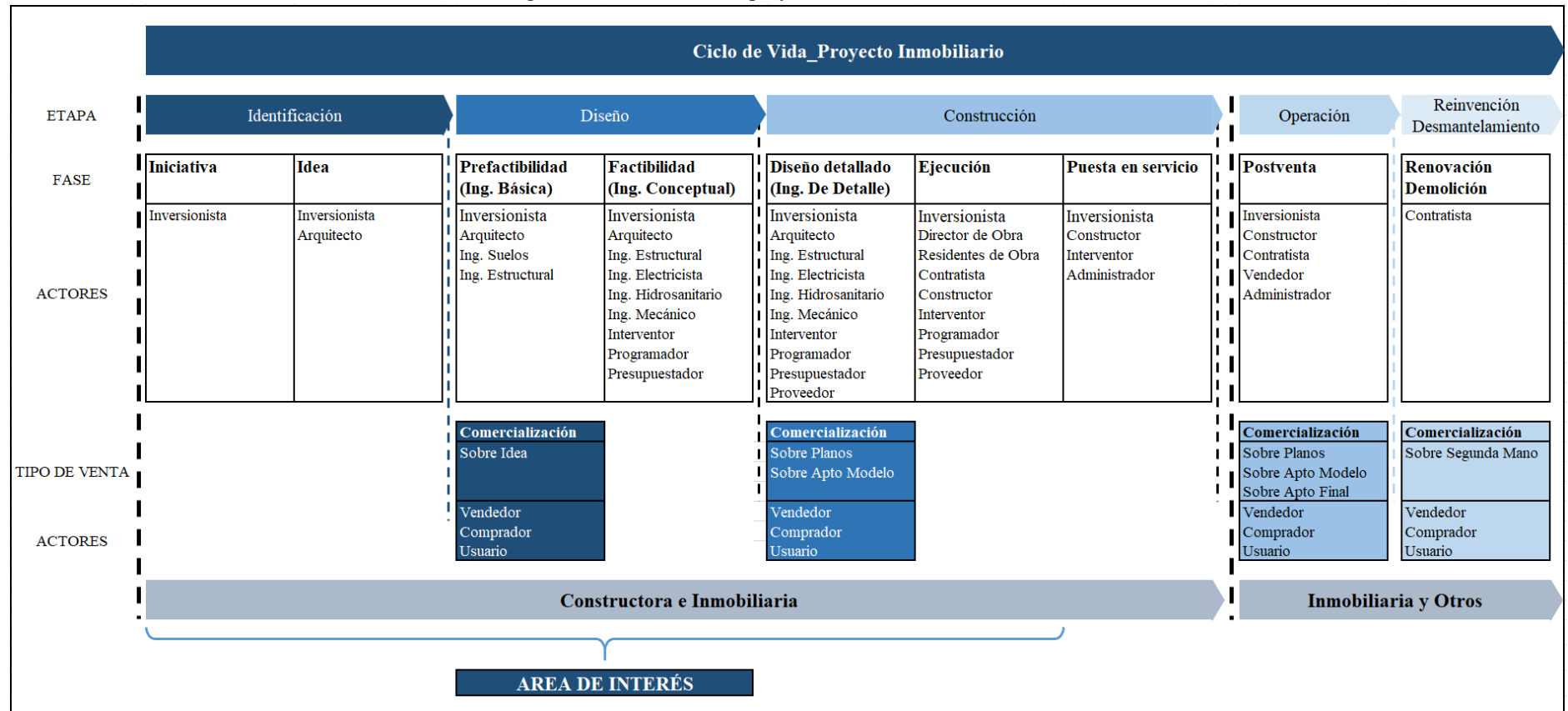
La construcción del proyecto se subdivide en tres fases, que se inician con el diseño en detalle del proyecto, fase en la cual participan todos los actores mencionados anteriormente, a los que se suma el *proveedor*. En esta fase, los diseños se especifican en mayor medida y se ajusta el proyecto según las necesidades de la obra. Seguidamente se da lugar a la fase de ejecución de la construcción, en la cual se identifica la participación del inversionista, el *director* y el *residente de obra*, el *contratista* –proveedor de servicios de obra– y el *constructor*, junto al interventor, programador, presupuestador y proveedor, encargados de llevar a cabo las actividades de la obra. Por último, en esta etapa se identifica la fase de puesta en servicio, liderada por el inversionista, el constructor, el interventor y el *administrador* del bien inmueble. Finalizada esta etapa se da un tercer momento, correspondiente a la comercialización, de igual forma dada por el apoyo de la venta de inmuebles sobre planos y apartamentos modelo; sin embargo, para este momento el proyecto ya se encuentra ejecutado, por lo que también se comercializa el inmueble sobre espacios reales, sin dejar de lado la venta sobre planos y apartamentos modelo.

Posterior a la construcción y comercialización de los bienes inmuebles del proyecto, se identifica la etapa de la operación, que no es más que la puesta en servicio del bien y el mantenimiento de este. En este punto se relaciona la fase de la posventa, en la cual participan el inversionista, el constructor, el contratista, el proveedor y el administrador, encargados de dar respuesta a nuevos requerimientos del comprador en cuanto a rediseños y ajustes por garantía. Una vez terminada esta etapa viene otro momento de la comercialización, que se realiza sobre segunda mano o usado.

Por último, se da la etapa de reinversión o desmantelamiento del proyecto, que no es objeto de este estudio; sin embargo, cuenta con la fase de demolición o renovación, en la cual participan el administrador y el contratista designado para tal labor.

En la Figura 6 se muestra el ciclo de vida completo del proyecto. Cabe resaltar que en cada proceso de comercialización posterior a la finalización de cada etapa participan el *comprador* y el *usuario* del bien inmueble, cuyo papel es decisivo, y, en buena medida, jalona la cadena de valor de la construcción de un proyecto inmobiliario.

Figura 6. Ciclo de vida del proyecto inmobiliario



Fuente: elaboración del autor.

Tras el entendimiento de la cadena de valor de la construcción de un proyecto inmobiliario y la identificación de los diferentes actores que participan en ella mediante las observaciones no participantes y las entrevistas, se identificaron los trabajos, las alegrías y las frustraciones que posee cada uno de los actores, tomando como referencia el Lienzo de la propuesta de valor de Osterwalder Pigneur, Bernarda y Smith (2014) –v. Anexo.

Tomando como referencia este anexo se clasificaron los diferentes actores con base en los trabajos, las alegrías y las frustraciones comunes. De esta manera se agruparon según los segmentos de clientes más relevantes para la comercialización de bienes inmuebles como se muestra en la Tabla 6.

En este sentido, formular una propuesta de valor para cada actor según el rol desempeñado en la cadena de valor pasa a un segundo plano, puesto que la clasificación de los trabajos del cliente, las alegrías y las frustraciones permitieron reagrupar estos quince actores de la cadena de valor en cuatro segmentos: comercializador, diseñador, ejecutor y cliente.

Posteriormente, a partir del análisis del perfil de cada uno de los clientes, se utilizó el mapa de valor para proponer, inicialmente, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías y, finalmente, obtener la propuesta de valor por cada segmento. Una vez identificados los segmentos de los clientes protagonistas de la comercialización de bienes inmuebles y de las propuestas de valor relevantes para ellos, se formuló el modelo de negocio. Así pues, se resaltan los trabajos que debe realizar cada segmento de mercado para evitar las frustraciones o causar alegrías en la comercialización de bienes inmuebles sobre planos. Cada alegría del segmento de mercado tiene una respuesta por parte del negocio –en este caso, un creador de alegría–. Del mismo modo, cada frustración tiene una respuesta por parte del negocio llamada *aliviador de frustración*.

Tabla 6. Segmentos de cliente relacionados con la comercialización de bienes inmuebles sobre planos

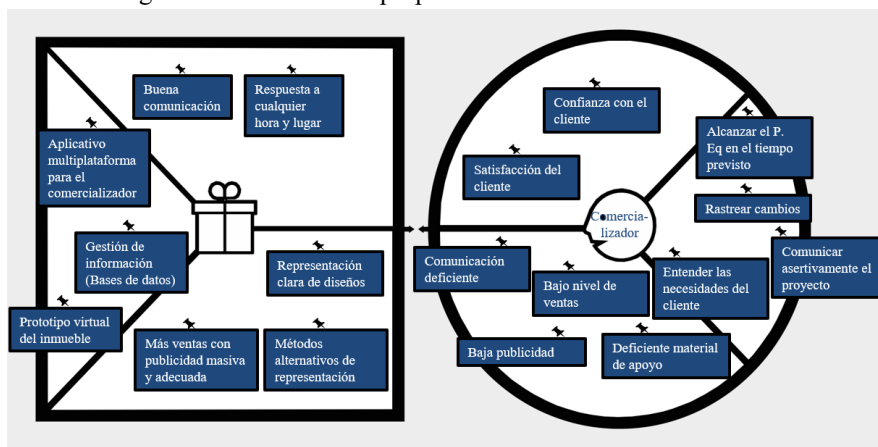
Segmento de mercado	Actores	Trabajos del cliente	Alegrías	Frustraciones
Comercializador	Inversionista Vendedor	Conocer los cambios y avances del proyecto en las diferentes etapas. Alcanzar el punto de equilibrio en el menor tiempo posible. Comunicar asertivamente el proyecto. Entender las necesidades del cliente.	Incremento del nivel de ventas con el uso de publicidad masiva. Representación adecuada de los diseños mediante el uso de métodos alternativos que permitan mostrar el inmueble.	Comunicación deficiente. Bajo nivel de ventas. Baja difusión de publicidad. No se logra mostrar las diferentes opciones de acabados en los aptos. modelos o <i>renders</i> del inmueble.
Diseñador	Arquitecto Ing. estructural Diseñador técnico	Entender las necesidades del cliente. Responder ágilmente y de manera oportuna a las necesidades del cliente. Dar a entender de manera clara el diseño.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. Solicitudes inoportunas de cambio de diseño.
Ejecutor	Interventor Programador Presupuestador Director de obra Residente de obra Contratista Proveedor Constructor	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente.
Cliente	Comprador Usuario	Buscar el bien inmueble. Trasladarse al bien inmueble. Entender el diseño, la materialidad, la iluminación y la iluminación del bien inmueble.	Representación adecuada de los diseños. Métodos alternativos para ver el bien inmueble. Conocimiento de los valores del bien inmueble. Ver el bien inmueble a cualquier hora y en cualquier lugar.	Cambio de diseño del proyecto. Desconocimiento de la realidad. Incertidumbre en el diseño. Mucha información y poco contenido. Largas horas de búsqueda. Largas horas en la sala de ventas. Mucho desplazamiento.

Fuente: elaboración del autor.

Al mezclar los creadores de alegría y los aliviadores de frustraciones fue posible proponer un bien o servicio que ofrece valor relevante al segmento de mercado específico.

La Figura 7 ejemplifica lo anterior.

Figura 7. El lienzo de la propuesta de valor –comercializador–



Fuente: elaboración del autor a partir de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014: 61).

En este sentido, tras la identificación de cuatro segmentos de clientes se diligencia el Lienzo de la propuesta de valor por cada uno de ellos, tal como se muestra más adelante en la Tabla 8.

Si bien cada perfil cuenta con trabajos, alegrías y frustraciones correspondientes, los productos y servicios son similares, pues, en gran medida, el factor común a la problemática que encara esta investigación es la comunicación y la trazabilidad de la información en todos los niveles de la cadena de valor de la construcción; esto da pie a la formulación de las propuestas de valor de cada perfil mostradas en la Tabla 7.

Tabla 7. Propuestas de valor por segmento de mercado

Segmento de mercado	Propuesta de valor
Comercializador	Plataforma que permite al comercializador dar a conocer de manera masiva el bien inmueble y entender las necesidades del cliente.
Diseñador	Plataforma que permite al diseñador dar a conocer sus diseños y variables relacionadas con estos, de forma asertiva.
Ejecutor	Plataforma que permite al ejecutor conocer los cambios de diseño propuestos por el cliente y la afectación en el presupuesto y el cronograma de ejecución de la obra producto de estos de manera oportuna y precisa.
Cliente	Plataforma que ayuda al cliente a conocer el bien inmueble con todas sus variables de diseño y precio a cualquier hora y desde cualquier lugar.

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 8. Lienzo de la propuesta de valor por segmento

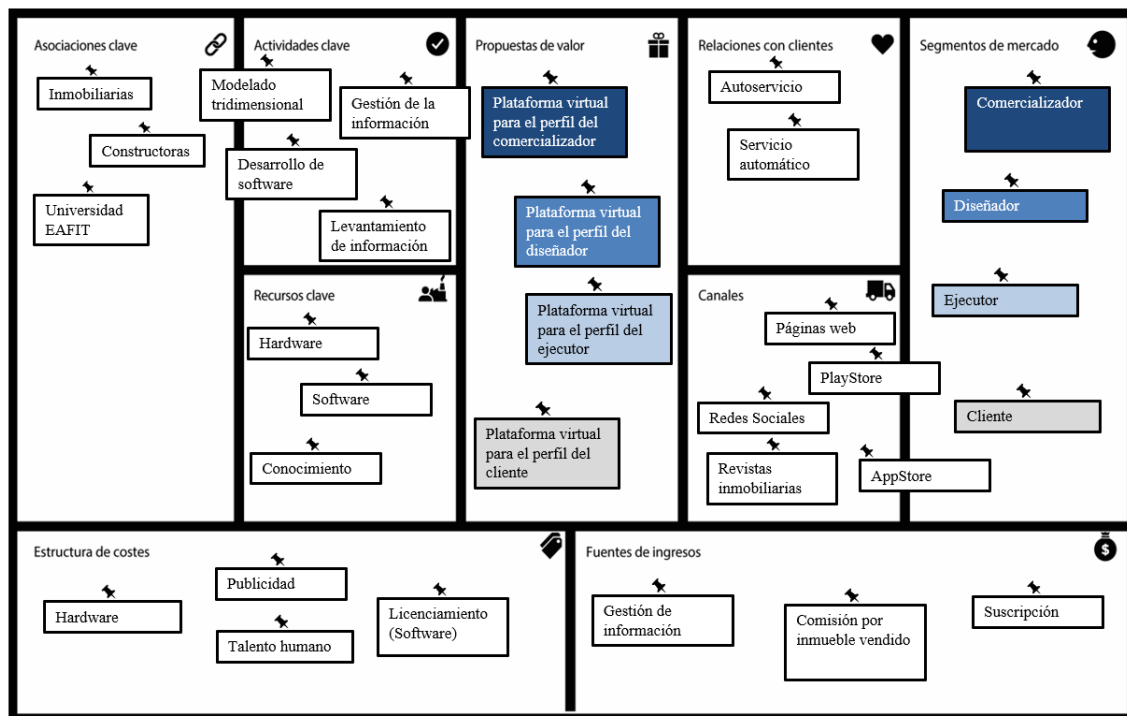
Segmento de mercado	Creadores de alegrías	Aliviadores de frustraciones	Productos y servicios
Comercializador	Comunicación clara y concisa entre las partes. Atender las necesidades del cliente a cualquier hora y en cualquier lugar.	Representación adecuada de los diseños. Incremento del nivel de ventas con el uso de publicidad masiva. Implementación de métodos alternativos que permitan dar a conocer el proyecto.	Aplicación multiplataforma para el comercializador. Gestión de información (base de datos). Prototipo virtual del bien inmueble.
Diseñador	Comunicación clara y concisa entre las partes. Recepción de información clara y definitiva producto de las solicitudes del cliente.	Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Aplicación multiplataforma para el diseñador. Gestión de información (base de datos). Prototipo virtual del bien inmueble.
Ejecutor	Comunicación clara y concisa entre las partes. Recepción de información clara y definitiva producto de las solicitudes del cliente.	Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente. Diseños, cronogramas de ejecución y presupuestos actualizados.	Aplicación multiplataforma para el ejecutor. Gestión de información (base de datos). Prototipo virtual del bien inmueble.
Cliente	Comunicación clara y concisa entre las partes. Conocimiento del bien inmueble y todos sus espacios. Recorrer el bien inmueble a cualquier hora y en cualquier lugar. Interactuar con los diferentes acabados y opciones de diseño ofrecidos por el comercializador.	Utilización de medios virtuales que permitan mostrar el inmueble con todos sus valores. Utilización de medios virtuales que permitan mostrar el inmueble estando en cualquier lugar. Representación adecuada de los diseños mediante el uso de métodos alternativos que permitan mostrar el inmueble. Utilización de medios virtuales que replacen los medios físicos. Comunicación alternativa de la información de ventas.	Aplicación multiplataforma para el cliente. Gestión de información (base de datos). Prototipo virtual del bien inmueble.

Fuente: elaboración del autor.

En definitiva, las propuestas de valor –cada una diferente de la otra por las necesidades particulares de cada segmento– se engloban bajo un servicio de una plataforma virtual que permita mostrar gráficamente el bien inmueble y que posicione al perfil del cliente como punto central de la comercialización, donde cada necesidad que plasme el cliente en la plataforma es almacenada por una base de datos y comunicada de manera inmediata a cada actor de la cadena de valor conforme a su rol; de esta forma se disminuyen las frustraciones y se acrecientan las alegrías de los diferentes segmentos.

Por último, tras identificar los segmentos de mercado y las propuestas de valor respectivas, se formula el modelo de negocio con relación a los demás bloques faltantes del modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), que se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (II)



Fuente: elaboración del autor a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

6. Discusión

Como se mencionó en el tercer capítulo de este trabajo (Modelo de negocio y propuesta de valor), Amit y Zott (2001) y Magretta (2002) coinciden en identificar en primer lugar el segmento de mercado y sus necesidades, y posteriormente enfatizan en la creación de valor, procedimiento que concuerda con dos de los nueve bloques del modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010). Sin embargo, estos últimos autores (2010) hacen énfasis en la necesidad de clasificar cuidadosamente los diferentes segmentos de mercado tomando como base los trabajos, las alegrías y las frustraciones que caracterizan a un público objetivo en el desarrollo de una actividad concreta, lo cual permite ofrecer un valor relevante para ellos.

Aun así, el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010) complementa siete bloques adicionales que se relacionan estrechamente con el segmento de mercado y la propuesta de valor y que plantean preguntas sobre cómo se entrega la propuesta de valor al cliente, cómo se relaciona el negocio con los clientes, cuáles son las actividades necesarias para poder realizar la propuesta de valor, cuáles son los recursos necesarios para poder realizar la propuesta de valor, quiénes son los socios del negocio, cuál es la estructura de ingresos necesaria para realizar la propuesta de valor, y, por último, cómo se obtendrán los ingresos.

Conforme a lo anterior, el enfoque del presente documento fue el segmento de mercado y la propuesta de valor, pero, de manera complementaria, contrario a lo que se plantea normalmente en la literatura, buscó realizar una mirada holística sobre los actores de la cadena de valor de la construcción relacionados con la comercialización de bienes inmuebles sobre planos y pretendió relacionarlos bajo una misma solución; así pues, no se llegó al detalle en el análisis del cliente final o comprador —que es quien, en definitiva, activa la cadena—, sino que se analizaron de igual forma a los *stakeholders* (accionistas).

7. Conclusiones

La revisión sobre las distintas posturas teóricas sobre los modelos de negocio permitió reconocer dos elementos centrales: el segmento de mercado y la propuesta de valor. En este sentido, este trabajo reconoce la importancia de profundizar en aspectos cualitativos que permiten conocer a quienes han de ser los clientes del negocio. No se trata de segmentar a estos clientes por variables geográficas, sociales o culturales de manera general, sino de llegar directamente a la frustración que los aqueja en el desarrollo de una actividad puntual, del trabajo que ellos deben realizar y que han optado por pagar a alguien más para que lo haga. De esta manera es posible ser más selectivo y preciso, y, por tanto, se incrementan las posibilidades de acierto sobre el valor ofrecido por la empresa, pues, en últimas, este solucionará la frustración o acrecentará la alegría del cliente en la ejecución de dicha actividad.

Si bien los elementos fundamentales del modelo de negocio son los clientes y el valor ofrecido por la empresa, encontrar la manera de ganar dinero aclara el camino para ser rentable y sostenible.

Tras el análisis de las alegrías y frustraciones comunes de los actores del sector de la construcción relacionados con la comercialización de bienes inmuebles nuevos, se identifica un vacío en la comunicación y en la trazabilidad de la información durante el diseño y la construcción, factor que incrementa tiempos y costos en la ejecución del proyecto. Por tal razón, la implementación de nuevas tecnologías y procesos en la industria de la construcción como por ejemplo el aprovechamiento de la conectividad (el almacenamiento en la nube), la realidad virtual y la realidad aumentada, arrojan nuevas luces en torno al objetivo principal del presente trabajo.

El presente estudio presenta limitaciones en la investigación, pues al ser cualitativa no permite generalizaciones. Es decir, que la manera en que se segmentaron los clientes y la forma de presentar el modelo de negocios no se aplica para todos los negocios del sector de la construcción.

La fase posterior a este estudio consistiría en implementar un piloto sobre el modelo de negocio que permita validar con el mercado el grado de coherencia entre la propuesta de valor ofrecida y la percibida por el cliente.

8. Referencias

- Aaker, D. A. y McLoughlin, D. (2009). *Strategic market management: Global perspectives*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Amit, R. y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 6-7, 493-520. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol (2017). *Construcción de oficinas: Balance global y perspectivas regionales* (E. Chirivi Bonilla, ed.). Bogotá: Camacol. Disponible en https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%20No%2091_KOB%20%28ECH%29_0.pdf
- Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol (2018). *Panorama de la actividad edificadora en 2018: Proceso de ajuste y características de la recuperación* (E. Chirivi Bonilla, ed.). Bogotá: Camacol. Disponible en https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%20No%2096%20KOB%20DEF%20%28ECH%29.pdf
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. S. (2000). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Cambridge: Harvard Business School.
- Cicardo, V. H. (1974). *Biofísica*. Lopez libreros editores.
- Colombia, Banco de la República (2017). *Análisis de la cartera y del mercado de vivienda en Colombia. Informe especial de estabilidad financiera* (J. S. Mariño y D. J. Pacheco, eds.). Bogotá: Banco de la Republica. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/informe-especial-analisis-de-la-cartera-y-del-mercado-de-vivienda-en-colombia-sep-2017.pdf>
- Cushman & Wakefield (2017). *Are we overbuiding? Office Forecast for over 100 Global Cities (2017-2019)* [en línea], 21 de julio. Cushman & Wakefield. Disponible en <https://bit.ly/2I4Ujg2>
- Drucker, P. F. (1999). *Management: Task, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F. y Kuhl, J. S. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker. El liderazgo que marca la diferencia*. Barcelona: Profit Editorial.
- El Tiempo (2018). Si hay oferta de vivienda para invertir en el 2018 [en línea], 5 de enero. *El Tiempo*. Disponible en <https://bit.ly/2EebUiU>
- Greenspan, A. (1998). *Testimonio ante el Comité de Banca y Servicios Financieros de la Cámara de Representantes de Estados Unidos*. Estados Unidos: Washington, D. C. Disponible en <https://www.federalreserve.gov/boarddocs/testimony/1998/19980724.htm>
- Galeano, M. E. (2013). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.
- Guillén, A. (1999). Crisis asiática y reestructuración de la economía mundial. *Comercio Exterior*, enero, 16-23. Disponible en <https://bit.ly/2FnGDJQ>

- Llorens Bueno, G. A. (2010). *Una perspectiva al concepto de modelo de negocios "Artículo Ventaja competitiva de Henry Chesbrough"*. Bruselas: Université Libre des Sciences de l'Enterprise et des Technologies de Bruxelles. Disponible en <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92, 1 de enero.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Lausana: Université de Laussane.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, vol. 16, art. 1. Disponible en <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española.
- Villar, R. del, Murillo, J. A. y Backal, D. (1998). *La crisis financiera en Asia: orígenes y evolución en 1997 y 1998*. Ciudad de México: Banco de México.

9. Anexo

Alegrías y frustraciones de los actores en el proceso de comercialización en las etapas de identificación, diseño y construcción de bienes inmuebles sobre planos

Actor	Trabajos	Alegrías	Frustraciones
Inversionista	Conocer los cambios y avances del proyecto en las diferentes etapas. Alcanzar el punto de equilibrio en el menor tiempo posible. Comunicar asertivamente el proyecto. Entender las necesidades del cliente.	Creación de relaciones de confianza con el cliente. Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Incremento del nivel de ventas con el uso de publicidad masiva. Utilización de métodos alternativos para mostrar el inmueble. Representación adecuada de los diseños mediante el uso de métodos alternativos que permitan mostrar el inmueble.	Comunicación deficiente. Bajo nivel de ventas. Poco material de apoyo para mostrar el proyecto. Baja difusión de publicidad. Comunicación errónea de los diseños Costosa inversión en construcción y amueblamiento apto. modelo. No se logran construir todos los aptos. modelos para cada tipología del proyecto. No se logra mostrar las diferentes opciones de acabados en los aptos. modelos o <i>renders</i> del inmueble. Desperdicio de materiales una vez demolido el apto. modelo.
Arquitecto	Entender las necesidades del cliente. Responder ágilmente y de manera oportuna a las necesidades del cliente. Dar a entender de manera clara el diseño.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente. Representación adecuada de los diseños mediante el uso de métodos alternativos que permitan mostrar el inmueble. Utilización de métodos alternativos para mostrar el inmueble con sus diferentes variaciones en acabados.	Comunicación deficiente e inoportuna. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. Solicitudes inoportunas de cambio de diseño. Comunicación errónea del diseño. No se logra mostrar las diferentes opciones de acabados en los aptos. modelos o <i>renders</i> del inmueble.
Ingeniero estructural	Entender las necesidades del cliente. Responder ágilmente y de manera oportuna a las necesidades del cliente. Dar a entender de manera clara el diseño.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. Solicitudes inoportunas de cambio de diseño.

Diseñador técnico	Entender las necesidades del cliente. Responder ágilmente y de manera oportuna a las necesidades del cliente. Dar a entender de manera clara el diseño.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. Solicitudes inoportunas de cambio de diseño.
Interventor	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente. Trazabilidad y comunicación adecuada de los diferentes cambios del proyecto.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente.
Programador	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente.
Presupuestador	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente.
Director de obra	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente. Trazabilidad y comunicación adecuada de los diferentes cambios del proyecto.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. Mal presupuesto de obra Mala programación de obra. Recepción de planimetría no definitiva e incompleta para la construcción.
Residente de obra	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas.

			Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente.
Contratista	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. Recepción de planimetría no definitiva e incompleta para la construcción.
Proveedor	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. Recepción de planimetría no definitiva e incompleta para la construcción.
Constructor	Rastrear y conocer los cambios del proyecto en las diferentes etapas, producto de las solicitudes del cliente. Interpretar diseños.	Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente. Trazabilidad y comunicación adecuada de los diferentes cambios del proyecto.	Comunicación deficiente e inoportuna. Desconocimiento de las variaciones del presupuesto y programación de obra producto de las reformas. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. Mal presupuesto de obra. Mala programación de obra. Recepción de planimetría no definitiva e incompleta para la construcción.
Vendedor	Conocer los cambios y avances del proyecto en las diferentes etapas. Alcanzar el punto de equilibrio en el menor tiempo posible. Comunicar asertivamente el proyecto. Entender las necesidades del cliente.	Creación de relaciones de confianza con el cliente. Entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Incremento del nivel de ventas con el uso de publicidad masiva. Trazabilidad adecuada de los cambios solicitados por el cliente.	Comunicación deficiente. Bajo nivel de ventas. Poco material de apoyo para mostrar el proyecto. Baja difusión de publicidad. Mala trazabilidad de los cambios según las peticiones del cliente. No se muestra el proyecto en su totalidad. Comunicación del diseño mediante señas, dibujos y gestos.

		Representación adecuada de los diseños mediante el uso de métodos alternativos que permitan mostrar el proyecto. Utilización de bases de datos amigables que permitan almacenar toda la información del cliente. Comunicación alternativa de la información de ventas.	Manejo y seguimiento deficiente de las necesidades del cliente. Bases de datos y recopilación manual de información. El cliente en algunos casos entra directamente al apto modelo sin siquiera recibir información del proyecto por medio del vendedor.
Comprador	Buscar el bien inmueble. Trasladarse al bien inmueble. Entender el diseño, la materialidad, la iluminación y la iluminación del bien inmueble.	Representación adecuada de los diseños. Métodos alternativos para ver el bien inmueble. Conocimiento de los valores del bien inmueble. Ver el bien inmueble a cualquier hora y en cualquier lugar.	Cambio de diseño del proyecto. Desconocimiento de la realidad. Incertidumbre en el diseño. Mucha información y poco contenido. Largas horas de búsqueda. Largas horas en la sala de ventas. Mucho desplazamiento.
Usuario	Buscar el bien inmueble. Trasladarse al bien inmueble. Entender el diseño, la materialidad, la iluminación y la iluminación del bien inmueble.	Representación adecuada de los diseños. Métodos alternativos para ver el bien inmueble. Conocimiento de los valores del bien inmueble. Ver el bien inmueble a cualquier hora y en cualquier lugar.	Cambio de diseño del proyecto. Desconocimiento de la realidad. Incertidumbre en el diseño. Mucha información y poco contenido. Largas horas de búsqueda. Largas horas en la sala de ventas. Mucho desplazamiento.

Fuente: elaboración del autor.